

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tingginya tingkat persaingan menyebabkan perusahaan membutuhkan strategi yang adaptif serta efektif sehingga akan lebih fokus dalam menghadapi persaingan. Strategi yang tepat akan menghasilkan perusahaan-perusahaan terbaik, tercepat dan terdepan dalam berbagai hal. Kesemuanya itu tidak terlepas dari bagaimana perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggannya.

Pada era sekarang ini, kinerja karyawan yang tinggi menjadi penting bagi keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja sebagai “tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai.”

Guest dalam (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015) mengatakan bahwa “*kami masih dalam posisi untuk menegaskan dengan berkeyakinan bahwa SDM yang baik memiliki dampak pada kinerja organisasi.*”

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, karyawan perlu memiliki keterlibatan kerja yang tinggi pula. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan

memihak dengan kuat pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu (Robbins, 2003:).

Lebih lanjut, Robbins menyatakan bahwa dengan mengetahui keterlibatan kerja karyawannya maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi serta lebih berkomitmen terhadap organisasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Chungtai (2008).

Menurut Perrot (2002) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkatan dimana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan pada keseluruhan kesan diri dimana keterlibatan dalam pekerjaan dikonseptualisasikan sebagai pernyataan kognitif identifikasi psikologis dengan pekerjaan, yang tergantung pada kebutuhan memuaskan potensi pekerjaan. Keterlibatan dalam pekerjaan mulai diteliti sejak pertama kali Allport mengatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja.

Menurut Robbins (2007) Keterlibatan kerja adalah tingkat pengidentifikasian psikologis karyawan dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah penting untuk kebbaikannya sendiri. Karyawan yang aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya menunjukkan kemauan dan keinginan karyawan untuk ikut terlibat langsung dalam pekerjaan.

Menurut Faslah (2010) ciri-ciri individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang

tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dalam pekerjaannya.

Ada berbagai macam keterlibatan kerja, tetapi bukti yang memiliki dari hasil akumulasi atas dasar penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa tingkat tertinggi keterlibatan, berhubungan dengan tingkat kinerja yang tinggi, perilaku kewarganegaraan dan kesejahteraan individu (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015)

Dengan adanya keterlibatan kerja, karyawan dapat aktif berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, dengan menunjukkan kemampuan, keterampilan, solidaritas, semangat dan keinginan untuk memajukan perusahaan dan merasakan pekerjaannya sebagai kepentingan dan tujuan hidup. Karyawan akan berusaha untuk memberikan yang terbaik, melakukan usaha dengan maksimal, bangga dengan perusahaan dan dapat mengembangkan kemampuan yang ada pada dirinya, sehingga karyawan dapat berkembang.

Karyawan perusahaan dalam hal penempatan mereka pada tugas-tugas yang sesuai dengan skill dan bakat masing-masing juga untuk memberikan training yang perlu bagi setiap karyawan agar mereka mampu menanggapi setiap permasalahan manusiawi di perusahaan dan lebih efisien memecahkan masalah-masalah yang berkenaan dengan manusia dan masalah antar manusia di dalam perusahaan. Jadi ada pengaruh yang timbal balik di antara dunia perusahaan dengan para karyawannya. Berkaitan dengan ini banyak studi

diarahkan untuk mempelajari masalah keterlibatan kerja karena dipelajari mampu melaksanakan tugasnya dengan sempurna.

Menurut Anorogo (dalam Arista Widiyanti, 2008) Setiap karyawan harus mengetahui dan memahami tugas-tugasnya, juga kaitan pekerjaan sendiri dengan tugas-tugas orang lain. Sebaiknya setiap orang itu diberikan areal kerja tertentu, dimana ia dapat dengan bebas bisa mengembangkan inisiatif untuk mengembangkan kemampuan pribadi dan pekerjaannya. Karena itu setiap tugas harus sesuai dengan potensi dan kemampuan karyawan agar dapat bertanggung jawab dan merasakan tugasnya tersebut adalah bagian dari dirinya.

Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja, dimana seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada kompensasi gaji atau upah pekerja.

Kinerja / produktivitas sumber daya manusia juga dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi. Salah satu yang menjadi pertimbangan kinerja karyawan adalah kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang sesuai. Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sudarsono (2008), Rahmawati (2009), Dharmawan (2011), Murty (2012) dan Pramono dan Triyani (2013) menyatakan kompensasi, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan mempengaruhi kinerja karyawan.(Setiawan & Dewi, 2013)

Kerja merupakan aktivitas dasar yang dijadikan bagian yang esensial dari kehidupan manusia. Kerja merupakan aktivitas sosial yang memberikan isi

dan makna pada kehidupan. Baik wanita maupun pria menyukai pekerjaan. Insentif kerja itu banyak sekali bentuknya, di antaranya adalah uang merupakan insentif yang paling tidak penting (pada kondisi normal). Dalam hal ini perusahaan, organisasi, lembaga dan jawatan merupakan bentuk centrum sosial yang memberikan status dan prestise sosial bagi wanita maupun pria dalam kebudayaan modern sekarang. Sebab lembaga dan perusahaan memberikan ganjaran materiil (barang-barang konsumtif dan uang) dan ganjaran sosial yang non materiil yaitu prestise dan status sosial. Namun tidak selamanya motif uang menjadi motif primer bagi karyawan. Karena ada banyak karyawan yang mendapatkan bayaran lebih tinggi di tempat baru, namun minta bekerja kembali di tempat lama walaupun ia menerima gaji yang lebih sedikit. Biasanya karyawan sedemikian itu menyukai jenis pekerjaan tertentu. Maka kebanggaan dan intens (minat) yang besar terhadap pekerjaan menjadi insentif kuat untuk mencintai suatu pekerjaan.

Menurut Anorogo (dalam Arista Widiyanti, 2008) Kondisi itu terjadi karena pihak pemilik organisasi khususnya di lingkungan organisasi profit (perusahaan/industri) terdapat kecenderungan untuk membayar upah serendah-rendahnya atau sekecil mungkin, sedangkan para karyawan menginginkan upah/gaji dibayar sebesar-besarnya atau setinggi mungkin. Setiap organisasi harus mengatur system upah masing-masing kecuali di lingkungan pemerintahan yang system upahnya diatur secara sentral untuk seluruh Indonesia. Kompensasi atau upah/gaji sebagai penghargaan atas jasa

karyawan/organisasi dalam bekerja harus layak manusiawi dan layak produksi / profesi. Layak manusiawi berarti jumlahnya harus mencukupi untuk memenuhi kebutuhan sosial ekonomis berdasarkan jenjang jabatan, keahlian dan senioritas karyawan organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan fisik berarti gaji / upah serendah-rendahnya harus mampu memulihkan energi (tenaga), agar karyawan organisasi dapat bekerja setiap hari dengan penuh semangat dan dedikasi.

Salah satu bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen kompensasi yang sangat besar pengaruhnya dalam kemajuan suatu perusahaan. Suatu organisasi atau perusahaan harus memutuskan bagaimana untuk mengkompensasi pegawai secara objektif untuk kontribusi mereka dalam rangka untuk memfasilitasi pengembangan perusahaan untuk memastikan kepuasan karyawan pada kompensasi moneter. Kompensasi merupakan sarana yang penting bagi perusahaan-perusahaan agar dapat mempertahankan bakat dan membangun semangat karyawan. Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di suatu organisasi daripada di organisasi lain penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan.

Dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan, dan mendorong karyawan, agar bekerja dengan produktif. Oleh karena itu, kompensasi harus dikelola seoptimal mungkin.

Keseluruhan kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan baik berupa kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung merupakan imbalan / penghargaan atas seluruh kontribusi yang diberikan pada organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Sistem upah / gaji ini sangat penting karena berpengaruh pada keterlibatan kerja seorang karyawan. Namun harus diakui bahwa kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi karena masih banyak faktor lain yang juga berpengaruh, namun di Negara berkembang pengaruhnya memang sangat dominan.

Untuk mewujudkan system upah ini perlu dipenuhi prinsip pokok yakni (a) gaji/upah harus memenuhi prinsip layak manusiawi dan layak produksi / profesi, (b) gaji / upah harus memenuhi prinsip keadilan, yakni upah / gaji atau penghasilan karyawan harus adil, baik berupa keadilan internal maupun eksternal. Keadilan internal berarti jumlah sama antara pekerjaan / jabatan yang beban kerja dan tanggung jawabnya sama sebanding dalam satu organisasi. Keadilan eksternal berarti gaji/upah untuk suatu pekerjaan/jabatan di lingkungan suatu perusahaan sama atau sebanding jumlahnya dengan gaji/upah pada perusahaan lain, untuk pekerjaan/jabatan yang sama. (Nawawi, 2003)

Sistem kompensasi yang adil dan layak yang berlaku pada suatu perusahaan sangat penting guna memperoleh dan mempertahankan karyawan yang potensial atau berkualitas. Kompensasi yang adil maksudnya adalah segala pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan seimbang dengan upah atau gaji yang diterimanya.

Menurut Riani (2011) kompensasi yang tinggi dan layak juga dapat mempertahankan karyawan yang ada. Jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya cukup memadai untuk menghidupi diri dan keluarganya, maka ia akan tetap bekerja di perusahaan tersebut. Tetapi manakala kompensasi yang mereka terima dari perusahaannya tidak memadai guna menghidupi diri dan keluarganya, maka mereka akan berfikir untuk keluar atau eksodus ke perusahaan lain yang sistem kompensasinya lebih baik dari perusahaan asal ia bekerja. Kalaupun mereka tetap bekerja pada perusahaan tersebut, maka mereka akan bekerja seadanya dan tidak bergairah dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya pun rendah.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Men-Pen) dan *press releasenya* menyatakan bahwa hanya sekitar 40% saja dari sekitar 40 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mampu bekerja secara professional, produktif dan berkualitas selebihnya dapat dikatakan dan dapat digolongkan sebagai pekerja yang tidak mampu bekerja secara professional, tidak produktif dan tidak berkualitas. Kondisi demikian tidak jauh berbeda dengan kondisi pada jajaran PNS di Daerah Istimewa Yogyakarta seperti yang dilaporkan oleh Jawa Pos edisi Kamis 23 Januari 2003 ternyata lebih kurang ada 40 PNS di DI Yogyakarta yang bekerja tidak sesuai dan tidak pada jenis pekerjaan yang tepat dengan latar pendidikannya dan juga keinginannya (Hakim, 2005).

Selain itu peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa sales lainnya, terutama dengan beberapa sales yang tidak memiliki indikator-indikator perilaku di atas. Dan dari hasil wawancara tersebut yang

menyebabkan mereka merasa “asing” dari pekerjaannya, dikarenakan kurang motivasi dari pemimpin.

Begitupun halnya dengan tempat yang dijadikan sebagai penelitian. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti menemukan beberapa fenomena seputar keterlibatan kerja di area karyawan. Diantaranya adalah sebelum karyawan terjun pada pekerjaannya, maka baik calon karyawan maupun yang sudah diangkat sebagai karyawan diberi *training* terlebih dahulu. Hal ini diberikan agar karyawan baru tersebut mengerti akan apa saja tugasnya, bagaimana seluk-beluk yang akan terjadi pada jenis pekerjaannya tersebut sehingga karyawan baru tersebut dipersiapkan agar mampu menghadapi permasalahan yang ada. Namun disisi lain dalam area yang peneliti wawancarai, baik *briefing* maupun evaluasi bukanlah sebuah agenda yang wajib untuk dilakukan agar dapat memberikan kritik maupun saran atau sebagainya. Hal tersebut justru akan dilakukan apabila terdapat permasalahan-permasalahan tertentu yang tidak dapat diselesaikan antar karyawan saja. Dalam hal ini pimpinan atau atasan kurang ikut andil dalam rangka membenahi kinerja karyawan yang ada. Pimpinan atau atasan hanya akan memberikan teguran (berupa lisan) apabila menemui salah satu karyawannya yang tidak disiplin. Padahal ketika ditanya perihal bagaimana kinerja karyawan pada areal tersebut. Narasumber mengatakan bahwa kita bekerja sebagaimana mestinya yang dianjurkan oleh pimpinan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan yang menjadi tanggung jawabnya harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Tidak ada motivasi berupa *reward* dari pimpinan apabila salah seorang

karyawannya menghasilkan prestasi. Sehingga karyawan kurang diberikan bersemangat dalam bekerjanya. Seorang pimpinan atau atasan yang ikut andil dalam urusan di wilayahnya, memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja pada karyawan akan memberikan dorongan semangat kerja tersendiri bagi karyawannya. Karyawan akan merasa diperhatikan oleh pimpinan dan merasa dianggap ikut mewujudkan cita-cita perusahaan.

Selain kurangnya dukungan oleh pimpinan, karyawan dalam areal ini juga merasa kurang diperhatikan perihal gaji/upah. Hasil wawancara peneliti mengatakan bahwa karyawan bekerja hanya mengikuti perintah saja jadi tidak ada hasil kreasi dan inovasi dari jerih pemikiran karyawannya juga tidak ada *reward*. Namun karyawan yang peneliti wawancarai merasa cukup dengan hasil yang ia peroleh sebab ia yang menjalankan tugasnya saja.

Berdasarkan fenomena di atas peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai Persepsi terhadap Kompensasi dengan Keterlibatan Kerja pada karyawan dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka masalah didalam penelitian ini rumusannya adalah “Apakah ada hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan keterlibatan kerja”. Berdasarkan rumusan masalah tersebut penulis ingin membuktikan secara empirik dengan judul “Hubungan antara Persepsi terhadap Kompensasi dengan Keterlibatan Kerja”.

B. Tujuan

Dalam penelitian ini terdapat empat tujuan yang ingin dicapai, yaitu :

1. Untuk mengetahui hubungan antara Persepsi terhadap Kompensasi dengan Keterlibatan Kerja.
2. Untuk mengetahui tingkat perilaku Keterlibatan Kerja pada karyawan.
3. Untuk mengetahui dampak Kompensasi pada karyawan.
4. Untuk mengetahui Persepsi Kompensasi terhadap Keterlibatan Kerja pada karyawan.

C. Manfaat

1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara persepsi kompensasi dengan keterlibatan kerja.
- b. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai persepsi kompensasi dengan keterlibatan kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat berguna kepada pihak-pihak lain sebagai bahan masukan, bahan pertimbangan dalam menghadapi dan memahami masalah persepsi kompensasi maupun keterlibatan kerja, juga untuk menciptakan, meningkatkan Sumber Daya Manusia yang memenuhi baik secara kuantitas maupun dari segi kualitas dimasa yang akan datang.